

**LES DÉTERMINANTS DES PRATIQUES DE GRH PERÇUES COMME  
PORTEUSES DE RSO DANS LES ORGANISATIONS DU SECTEUR PUBLIC AU  
SÉNÉGAL : CAS DU MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET**

**THE DETERMINANTS OF HRM PRACTICES PERCEIVED AS CARRIERS  
OF CSR IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS IN SENEGAL: CASE OF  
THE MINISTRY OF FINANCE AND BUDGET**

**SANE Mamadou**

Enseignant-chercheur, doctorant en sciences de gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)

Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD)

Equipe de recherche en GRH/Organisation/Stratégie/Entrepreneuriat du Laboratoire Entreprise et Développement (LAED)

Ecole supérieure polytechnique (ESP)

Sénégal

**mosane91@gmail.com**

**Date de soumission :** 30/05/2023

**Date d'acceptation :** 03/08/2023

**Pour citer cet article :**

SANE M. (2023) « LES DÉTERMINANTS DES PRATIQUES DE GRH PERÇUES COMME PORTEUSES DE RSO DANS LES ORGANISATIONS DU SECTEUR PUBLIC AU SÉNÉGAL : CAS DU MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 8 » pp : 183 - 197.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Cet article étudie le lien entre les pratiques de GRH et la RSO, et leurs déterminants. Il s'accroche sur le secteur public au Sénégal, et plus précisément le Ministère des Finances et du Budget. Ce Ministère est considéré comme le pionnier des innovations managériales dans le secteur public. Notre posture épistémologique est l'interprétativisme. Nous mobilisons une méthode qualitative avec une voie de recherche exploratoire. Les données ont été collectées à travers un entretien semi-directif. Elles sont traitées via l'analyse de contenu thématique. Les résultats montrent que les pratiques de GRH perçues comme porteuses de RSO au Ministère des Finances et du Budget se déclinent en : formation et coaching, santé et sécurité au travail, faveurs aux salariés et aux membres de leur famille, et gestion des relations sociales. Les principales motivations de la mise en œuvre de ces pratiques sont la recherche de performance sociale, les valeurs socio-culturelles, les lois et règlements, et la volonté de s'intégrer à l'environnement socio-culturel.

**Mots clés :** « RSO ; GRH ; Administration publique ; Déterminant ; Ministère des Finances et du Budget ».

## Abstract

This article studies the relationship between HRM practices and CSR, and their determinants. It focuses on the public sector in Senegal, and more specifically the Ministry of Finance and Budget. This Ministry is considered to be the pioneer of managerial innovations in the public sector. Our epistemological posture is interpretativism. We mobilize a qualitative method with an exploratory research path. The data was collected through a semi-structured interview. They are processed via thematic content analysis. The results show that the HRM practices perceived as carriers of CSR at the Ministry of Finance and Budget are available in: training and coaching, health and safety at work, favors for employees and their family members, and management of social relations. The main motivations for the implementation of these practices are the search for social performance, socio-cultural values, laws and regulations, and the desire to integrate into the socio-cultural environment.

**Keywords:** "CSR; HRM; Public Administration; Determinant; Ministry of Finance and Budget".

## INTRODUCTION

Notre recherche porte sur le lien entre la responsabilité sociétale (RSO) et la gestion des ressources humaines (GRH) dans les organisations du secteur public au Sénégal. La RSO est la contribution des organisations aux enjeux du développement durable. Elle consiste pour les organisations à prendre en compte les préoccupations sociales, sociétales et environnementales dans leurs activités économiques (Peretti et Laffargue, 2013). Au Sénégal, elle est une priorité pour l'Etat. En effet, le développement durable est l'un des piliers centraux du Plan Sénégal Emergent. Ce dernier constitue le référentiel de la politique économique et sociale sur le moyen et le long terme. Il est donc vraisemblable que les organisations du secteur public (administration publique) sont interpellées sur leur RSO.

L'administration publique est considérée comme un ensemble d'organisations reliées au gouvernement et à des activités par lesquelles les autorités publiques subviennent à la satisfaction des besoins publics (Ba et Ndao, 2021). Au Sénégal, les départements ministériels constituent l'administration centrale (Lo et Diakhaté, 2022). Parmi ceux-ci, nous avons le Ministère des Finances et du Budget (MFB). Ce dernier est considéré comme le pionnier des innovations dans l'administration publique.

La RSO dans l'administration publique est considérée comme un facteur de performance à l'heure du New Public Management (NPM) (Charboneau et Caron, 2009 ; Ngaha, 2011 ; Bane et Bidi, 2021). Ce dernier désigne un mouvement managérial et politique visant l'adoption au sein d'organisations publiques, des outils de management des entreprises privées (Hood, 1995).

Cependant, l'administration publique a toujours eu une mission sociétale. Elle est pensée, dès ses origines pour résoudre les désordres d'ordre social, nés du libéralisme et des défaillances de marché. De plus, l'administration publique accorde un droit de regard et une capacité d'emprise sur son fonctionnement à ses usagers qui constituent sa principale partie prenante (Rousseau, 2008). Elle est également le symbole d'une éthique sociale et d'une équité sociale (Rousseau, 2008 ; Anberrée, 2021). D'ailleurs, la performance dans les organisations du secteur public se mesure dans la société pour laquelle ces organisations doivent créer de la valeur (Barzelay, 2019).

La perception RSO dans les organisations du secteur public génère des pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH). La GRH désigne la gestion des hommes au travail dans des organisations (Martory et Crozier, 2016). Et ses pratiques sont des pratiques de gestion. Ces dernières désignent un ensemble de « manières de faire », de tâches, d'activités spécifiques à une organisation (Guerin et al, 1997). Dans le secteur public, les PGRH suivent le modèle objectivant (Pichault et Nizet, 2000).

Selon plusieurs auteurs, les PGRH générées par la perception RSO dans les organisations du secteur public concernent la santé et la sécurité au travail, les conditions de travail, la rémunération équitable, les soutiens aux salariés, la gestion des relations sociales, la protection de la vie privée, la formation, la gestion de la diversité, les soutiens aux salariés et à leur famille (Rousseau, 2008 ; Charboneau et Caron, 2009 ; Štreimikienė et Pušinitė, 2009 ; Ngaha, 2011 ; Feige et Anne, 2015 ; Lankoande et Ouedraogo, 2016 ; Bane et Bidi, 2021 ; Taibi, 2022). D'où le concept selon nous de PGRH perçues comme porteuses de RSO.

Ces PGRH perçues comme porteuses de RSO sont source de performance dans les organisations du secteur public. En effet, elles sont des moyens d'accroître la motivation et le rendement des salariés, de faire adhérer les parties prenantes, d'obtenir un avantage concurrentiel et d'améliorer la relation avec les usagers (Rousseau, 2008 ; Štreimikienė et Pušinitė, 2009 ; Feige et Anne, 2015 ; Lankoande et Ouedraogo, 2016 ; Bane et Bidi, 2021).

Le MFB veut rendre sa GRH stratégique. D'ailleurs, il est le premier ministère à créer une direction des ressources humaines (DRH). Par ailleurs, ce Ministère cherche à ce que sa RSO soit prise en compte par la GRH. Cette RSO présente une forte dimension sociale. A cet effet, il existe au sein de la DRH, une division des interventions sociales.

Cependant, nous notons que les recherches sur les PGRH perçues comme porteuses de RSO se sont focalisées dans les pays occidentaux, alors que ces pratiques varient selon les contextes. Par ailleurs, les déterminants de ces pratiques sont peu étudiés surtout dans les organisations du secteur public en Afrique.

Pour combler ces vides, cette recherche s'intéresse à la compréhension des PGRH perçues comme porteuses de RSO au MFB et les facteurs internes et externes qui les déterminent. Ainsi, notre question centrale est la suivante : quelles sont les PGRH perçues comme porteuses de RSO au MFB et quels sont les facteurs internes et externes qui les déterminent ?

Cette recherche vise les objectifs suivants : identifier les PGRH perçues comme porteuses de RSO au MFB, comprendre les facteurs internes et externes qui déterminent ces pratiques.

Sur le plan scientifique, notre article contribue à une meilleure compréhension des PGRH perçues comme porteuses de RSO dans les organisations du secteur public au Sénégal et leurs déterminants. D'un point de vue managérial, cette recherche peut interpeller les décideurs sur les enjeux de la RSO dans les organisations du secteur public, et sa prise en charge par la GRH.

Dans cet article, notre posture épistémologique est l'interprétativisme. Notre voie de recherche est l'exploration. Nous adoptons une méthodologie qualitative avec l'étude de cas comme stratégie de recherche. Les données collectées à l'issue des entretiens seront traitées à travers une méthode d'analyse de contenu thématique.

Pour répondre à notre question de recherche, nous présentons d'abord la revue de la littérature. Ensuite, la méthodologie est expliquée. Nous terminons par la présentation et la discussion des résultats.

## **1. Revue de la littérature**

### **1.1. Le secteur public au Sénégal**

*L'administration publique est présentée comme un ensemble de structures reliées au gouvernement et à des activités par lesquelles les pouvoirs publics pourvoient à la satisfaction des besoins publics en utilisant, le cas échéant, des privilèges appelés prérogatives de puissance publique (Ba et Ndao, 2021). Au Sénégal, elle est incarnée par l'administration centrale, les services spécialisés et les collectivités territoriales (Lo et Diakhaté, 2022).*

### **1.2. La RSO et la GRH : quelles relations dans l'administration publique ?**

Bowen (1953) est le premier à définir la RSO. Il la présente comme « *les obligations de l'homme d'affaires de poursuivre telles politiques, de prendre telles décisions ou de suivre telles lignes d'actions qui sont désirables en fonction des objectifs et des valeurs de notre société* ». Par ailleurs, maintes interprétations de la RSO vont émerger.

Friedman (1970) considère que les dirigeants d'entreprise n'ont pas d'autres responsabilités que celle de générer plus d'argent possible pour leurs actionnaires. En revanche, Freeman (1984) stipule que la RSO se comprend comme la capacité de l'entreprise à satisfaire les intérêts des différentes parties prenantes.

Quant à Carroll (1979), les responsabilités de l'entreprise sont hiérarchisées. Elles sont d'abord économiques, ensuite légale, puis éthique et, enfin, philanthropique. Mais selon des auteurs, la hiérarchie des responsabilités se présente différemment selon les contextes (Visser, 2008), et que nous pouvons insérer dans cette pyramide d'autres responsabilités telles que

celles « globales » qui sont relatives à l'environnement, aux questions socioculturelles, aux utilisateurs de la technologie et aux droits politiques (Masoud, 2017).

La RSO dans le secteur public est centrée sur les dimensions suivantes : gouvernance, sociale, sociétale, économique et environnementale (Feige et Anne, 2015 ; Taibi, 2022). Selon Rousseau (2008), elle représente une diminution des garanties offertes par le secteur public dans ses dimensions sociales et sociétales. Par exemple, alors que la participation des parties prenantes au processus de décision est considérée comme une avancée dans les entreprises privées, la définition du service public rendait, elle, obligatoire leur participation aux conseils d'administration de la plupart des grandes entreprises publiques.

Toutefois, la RSO dans le secteur public est source de viabilité économique et d'avantages concurrentiels. Cela constitue sans doute une garantie de la poursuite effective d'un intérêt général défini comme l'intérêt des générations présentes et futures alors que le service public était tout entier destiné aux générations présentes (Rousseau, 2008). Cela amène des auteurs à dire que la RSO dans le secteur public suit la logique du New Public Management (NPM) (Charbonneau et Caron, 2009).

La RSO, consistant pour les organisations à prendre en compte dans leurs décisions et activités les attentes des parties prenantes (ISO 26 000, 2010), s'intéresse à la même cible que la GRH. Cette dernière consiste à gérer une des parties prenantes à savoir le salarié, dans le but de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes (Ulrich et Brockbank, 2010).

La GRH dans les entreprises du secteur public présente des spécificités à raison de la forte protection du statut qui complique la conduite des changements, la rigidité de la politique de rémunération due à des grilles de rémunérations strictes et la non-prédominance de la logique de profit (Duchamp et Guery, 2015). Le modèle de GRH objectivant est celui qui caractérise ces types d'entreprise. Il repose sur le caractère formel, transparent et impersonnel de la GRH (Pichault et Nizet, 2000).

La relation entre la RSO et la GRH est assez ambiguë. Nous distinguons au moins trois propositions dans ce lien. Une première suggère que la RSO influence les politiques et PGRH (Besseyre des Horts, 2015). Cette proposition peut être retournée pour signifier que la GRH est un levier puissant pour développer la RSO (Ngok Evina, 2018). Une troisième proposition considère que la RSO est un relooking des bonnes PGRH (Barthe et Belabbes, 2016 ; Bchrara et al, 2016).

Dans cette recherche, nous entendons par PGRH porteuses de RSO les PGRH qui ont le potentiel d'aider l'organisation à mieux développer ses activités RSO. Il s'agit de PGRH générées par la perception qu'ont les organisations du secteur public de la RSO.

La gestion de la santé et de la sécurité au travail est considérée comme une activité de RSO orientée vers les employés dans les entreprises du secteur public (Charbonneau et Caron, 2009 ; Feige et Anne, 2015). Elle se caractérise dans les entreprises du secteur public au Maroc par la protection sociale des salariés à travers une assurance maladie obligatoire (Taibi, 2022). Dans ce même ordre d'idée, elle se manifeste par la création d'une mutuelle qui gère la protection sociale et la prise en charge sanitaire des agents, et l'installation d'une salle de sport au sein de la Direction Générale des Impôts et Domaines du Sénégal (Bane et Bidi, 2021).

La formation est perçue dans les organisations du secteur public comme une PGRH porteuse de RSO. Elle se traduit dans les entreprises du secteur public au Burkina Faso par une formation continue des salariés à travers des stages dans les centres de formation (Lankoandé et Ouedraogo, 2016). La Sécurité Sociale en France, quant à elle, développe les

compétences des séniors et accompagne des salariés pendant et au retour d'une absence de plus de six mois, favorisant ainsi une reprise durable (Feige et Essayah, 2015).

La formation est également un levier d'autres pratiques de RSO. Ainsi, Poste Canada forme ses salariés pour s'assurer qu'ils comprennent les exigences de la loi sur la protection des renseignements personnels. En effet, elle considère la protection de la vie privée comme une activité de RSO (Charbonneau et Caron, 2009).

Les soutiens aux salariés constituent une PGRH perçue comme porteuses de RSO dans les organisations du secteur public. Ils s'expriment en offre de logement social aux agents dans les entreprises du secteur public au Maroc (Taibi, 2022) et, en prise en charge des frais de participation aux pèlerinages aux lieux saints de l'Islam et de la Chrétienté, subvention de déjeuner et recherche de logement au profit des agents au sein de la Direction Générale des Impôts et Domaines du Sénégal (Bane et Bidi, 2021).

La gestion de la diversité est perçue comme une PGRH porteuse de RSO dans les entreprises du secteur public (Bah et al, 2011). Ces dernières adoptent la diversité à l'embauche et promeuvent l'égalité des chances et l'égalité de traitement entre homme et femme (Feige et Essayah, 2015).

La gestion des relations sociales est considérée comme une PGRH orientée vers la RSO dans les organisations du secteur public. Elle se matérialise par le maintien de relations harmonieuses au travail au sein de Poste Canada (Charbonneau et Caron, 2009) et l'appui au dialogue social (Feige et Essayah, 2015).

En résumé, les PGRH perçues comme porteuses de RSE dans les organisations du secteur public concernent la santé et la sécurité au travail, la formation, les soutiens aux salariés, la gestion de la diversité et la gestion des relations sociales. La mise en œuvre de ces pratiques est motivée par plusieurs éléments.

### **1.3. Les déterminants de la RSO dans l'administration publique**

Les organisations du secteur public adoptent la RSO dans le but d'améliorer leur performance sociale. Elles cherchent à améliorer la motivation et la productivité de leurs salariés à travers des activités de RSO telles que la formation continue (Feige et Essayah, 2015 ; Lankoande et Ouedraogo, 2016). Cela est expliquée par la théorie des ressources et des compétences. Cette dernière explique les différences de performance (création et maintien de l'avantage concurrentiel) des organisations par les caractéristiques de leurs ressources (Barney, 1991) et la détention de compétences centrales (Pralhad et Hamel, 1990). Les compétences permettent d'accumuler et de développer des ressources et d'en créer de nouvelles (Arrègle, 1995).

Les organisations du secteur public justifient également leur engagement RSO par la poursuite de la rentabilité. Ainsi, Postes Canada considère la sécurité au travail comme activité de RSE, et justifie cela par les pertes de temps occasionnées par les accidents, à savoir : santé des employés affectée, qualité des activités en souffre du fait du manque d'effectif, réduction de rentabilité et de productivité. Elle encourage aussi la réduction des gaz à effet de serre à travers les économies de carburant réalisées dans le déplacement des salariés (Charbonneau et Caron, 2009). Cela rejoint l'argument du courant du Business case selon lequel l'engagement RSO permet aux organisations de bâtir un ou des avantages concurrentiels (Igalens, 2012).

Les organisations du secteur public cherchent à travers leurs activités de RSO à entretenir de bonnes relations avec leurs parties prenantes. Ces dernières concernent principalement les clients, les fournisseurs, les salariés, l'environnement naturel et l'Etat. Nous notons des activités RSO telles que la préservation de l'environnement en réduisant les gaz et le recyclage

de déchets, l'appui aux pouvoirs publics dans leurs programme de développement et l'offre de service de qualité aux clients, fournisseurs et salariés (Charbonneau et Caron, 2009 ; Feige et Essayah, 2015 ; Lankoande et Ouedraogo, 2016). La théorie des parties prenantes explique cela. Elle stipule que l'organisation doit être dirigée dans l'intérêt de ses parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995).

Les organisations du secteur public mettent en place des pratiques de RSO dans un but de se conformer à la loi. Par exemple, Postes Canada, à travers ses pratiques de protection des renseignements personnels, et du refus de recyclage des produits de la criminalité et du financement des activités terroristes, cherche à respecter la loi (Charbonneau et Caron, 2009). Cela est expliquée par la théorie néo institutionnelle.

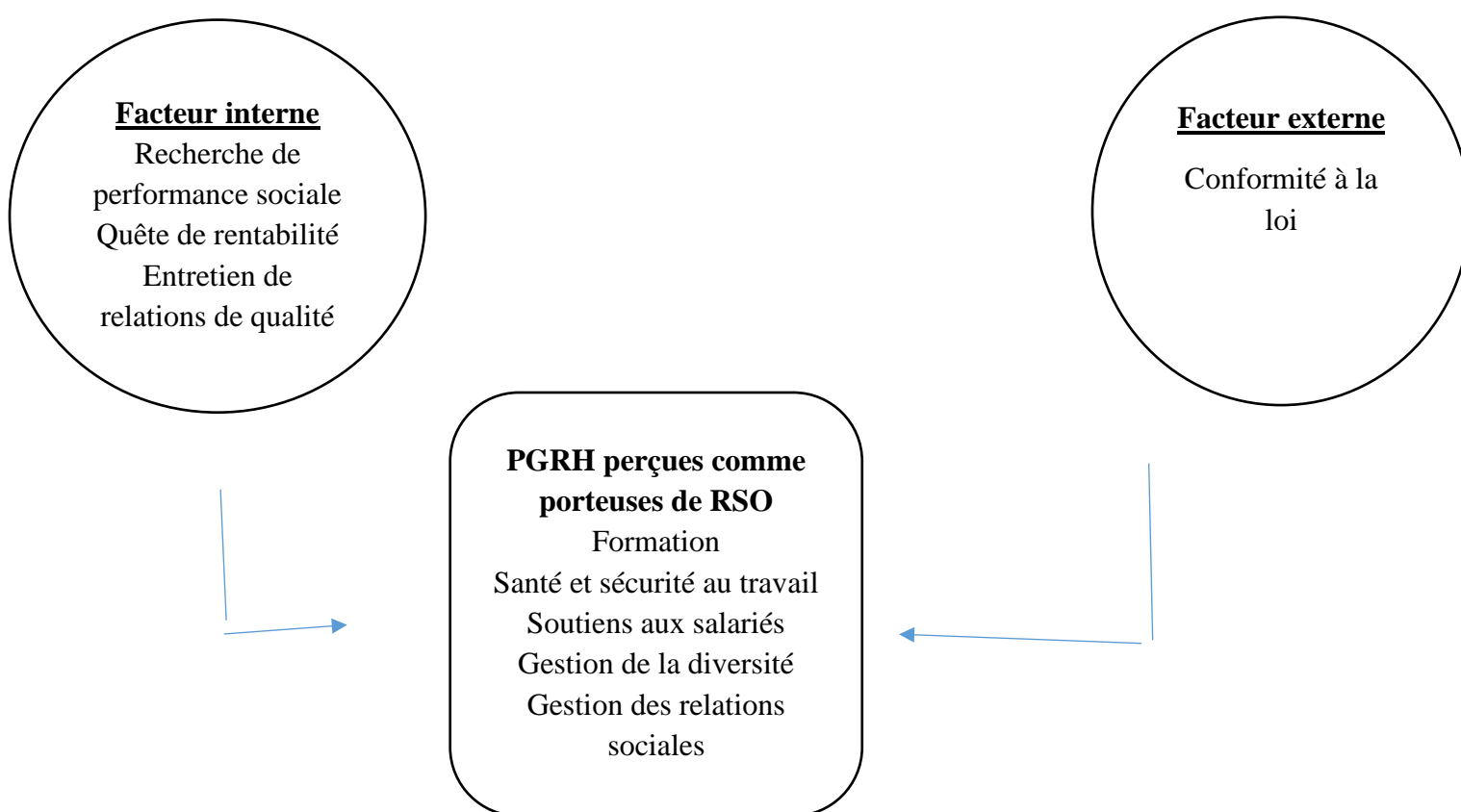
La théorie néo institutionnelle énonce que les organisations recherchent dans leur action l'adéquation avec les attentes de leur société, dans un souci de légitimation organisationnelle. Ainsi, les organisations deviennent légitimes lorsqu'elles se conforment avec les attentes de la société et respectent un isomorphisme institutionnel (Meyer et Rowan, 1977). DiMaggio et Powell (1983) observent trois processus d'isomorphisme institutionnel à savoir : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme normatif, et l'isomorphisme mimétique.

La mise en place de pratiques RSO est freinée par plusieurs facteurs dans les organisations du secteur public. Ainsi, certaines organisations du secteur public méconnaissent le concept RSO. Cela montre un manque de sensibilisation sur ce concept (Zitouni et Merhoun, 2018).

Des organisations du secteur public considèrent également la RSO comme une activité entraînant des charges supplémentaires. Ainsi, la RSO impacterait négativement les profits de l'entreprise (Zitouni et Merhoun, 2018).

La non prise en compte de la RSE par les concurrents freine l'engagement des entreprises du secteur public dans la RSO (Zitouni et Merhoun, 2018).

*Figure 1 : Modèle conceptuel*



Source : Auteur

## 2. Méthodologie

Notre recherche porte sur la compréhension des PGRH perçues comme porteuses de RSE au MFB du Sénégal et les facteurs internes et externes qui les déterminent. Nous adoptons ainsi une posture épistémologique interprétativiste. Elle se justifie par rapport à notre problématique qui a une visée compréhensive (Allard-Poesi et Perret, 2014).

Notre voie de recherche est l'exploration (Petit et Durieux, 2014). Nous utilisons une méthode qualitative avec l'étude de cas comme stratégie de recherche. Ainsi, nous cherchons à produire des connaissances qui prennent en compte les intentions des acteurs et le contexte dans lequel leurs actions s'inscrivent.

Nous étudions le cas du MFB de la République du Sénégal. Ce Ministère est considéré comme le pionnier des innovations managériales au sein des Ministères. D'ailleurs, il est le premier à avoir une Direction des Ressources Humaines. Ce Ministère a une position transversale et joue un rôle stratégique dans la mise en œuvre des politiques publiques nationales. Il est chargé de la préparation et de l'exécution des lois de finances, de la gestion de la trésorerie de l'Etat, de la préparation et de l'application de la législation et de la réglementation fiscale et douanière et de la représentation de l'Etat devant les cours et tribunaux. Ce Ministère comporte 5 573 agents, dont 3 697 agents hors agents douaniers.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs pour collecter nos données. Ainsi, nous avons interrogé en premier lieu le DRH du Ministère. Ensuite, nous avons réalisé d'autres entretiens avec 4 chefs de service au niveau de la direction des ressources humaines. Il s'agit du chef de division des interventions sociales, du chef de division de la formation et du coaching, du chef de division GPEC et du chef de division gestion des carrières. Nous présentons dans le tableau qui suit l'échantillon de notre étude.

*Tableau 1 : Profil des personnes interrogées et durée des entretiens*

Personnes interviewées	Sexe	Hiérarchie	Statut	Durée des entretiens
Directeur des Ressources Humaines	Homme	Hiérarchie A	Fonctionnaire	1H 30 minutes
Chef de division des interventions sociales	Femme	Hiérarchie B	Fonctionnaire	1h 20 minutes
Chef de division de la formation et du coaching	Femme	Hiérarchie B	Fonctionnaire	45 minutes
Chef de division gestion de carrière	Homme	Hiérarchie B	Fonctionnaire	40 minutes
Chef de division GPEC	Homme	Hiérarchie B	Fonctionnaire	40 minutes

*Source : Auteur*

Le guide d'entretien est structuré autour de quatre thèmes. Nous avons d'abord recueilli les informations sur l'organisation et les personnes interviewées dans celle-ci. Ensuite, nous avons parlé de la perception RSO des individus interrogés. Puis, nous avons abordé les PGRH mises en œuvre dans ces organisations. Enfin, nous avons recueilli parmi les PGRH en cours dans ces organisations, celles qui sont perçues comme porteuses de RSO.

Les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits L'analyse de contenu est utilisée comme méthode de traitement de nos données. Un traitement manuel a été effectué.

### 3. Présentation des résultats et discussions

#### 3.1. Présentation des résultats

Au MFB, les PGRH perçues comme porteuses de RSE concernent la formation et le développement des compétences, la santé et la sécurité au travail, la gestion des relations sociales et les faveurs accordées aux salariés.

Le MFB organise des formations certifiantes pour ses agents. Ainsi, il élabore et met en œuvre des plans de formation continue de ses agents dans toutes les structures. La formation au Ministère vise l'amélioration des compétences techniques des agents.

Nous notons les propos suivants du DRH : « *nous faisons des activités de formation. Nous cherchons à renforcer la capacité de nos agents* ».

Par ailleurs, le Ministère élabore des plans de coaching pour ses managers. Ces derniers concernent les directeurs et les chefs de service.

Les activités de développement des compétences des agents sont mus par des logiques utilitaristes. Selon le chef de la division formation et développement du coaching, « *les activités de formation et de coaching visent à élever le niveau de performance des agents et de rendement des services* ».

En termes de santé et sécurité au travail, le Ministère a installé un comité d'hygiène et de sécurité au travail. Selon les propos du chef de division gestion de carrière : « *c'est une innovation dans l'administration. Nous avons mis en place un texte qui encadre le comité d'hygiène* ». Ce comité a pour mission :

- de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés ;
- de procéder ou de faire procéder à une enquête à l'occasion de chaque accident de travail grave ou de chaque maladie professionnelle grave ;
- de s'assurer de l'observation des prescriptions législatives et réglementaires et des consignes concernant l'hygiène et la sécurité ainsi que du bon entretien des dispositions de protection ;
- et d'organiser la formation des équipes chargées des services d'incendie et de sauvetage, et de veiller à l'observation des consignes de ces services.

Il convient de noter que la mise en place d'un comité d'hygiène de sécurité au travail est une obligation pour les établissements d'au moins 50 salariés. Cela montre que le Ministère cherche à se conformer à la loi et ainsi respecter le droit de ses agents.

En ce qui concerne les faveurs accordées aux salariés et aux membres de leur famille, elles s'expriment en soutiens des agents du Ministère. Il s'agit souvent de libéralités. Ainsi, une mutuelle sociale est mise en place au sein du Ministère. Elle permet d'élargir la couverture maladie et d'assurer une retraite complémentaire. Selon les dires du chef de service des interventions sociales : « *la mutuelle sociale prend en charge des frais médicaux que ne prennent pas en charge les mutuelles de santé. Nous pouvons donner l'exemple de la prise en charge de 80% des ordonnances médicales et des lunettes* ». Par ailleurs, la mutuelle autorise la mise en place d'une coopérative d'habitat pour les agents.

Les faveurs aux salariés concernent aussi les cadeaux distribués aux agents et aux membres de leur famille. Selon les déclarations du DRH : « *chaque 8 mars, la journée de la femme, nous octroyons des cadeaux à nos agents femmes* ». Le chef de division GPEC ajoute : « *des arbres de Noël sont organisés chaque année pour les enfants de nos agents* ».

Les faveurs se traduisent au sein du Ministère par des activités socioéducatives. Le chef de service des interventions sociales déclare : « *le Ministère organise pour ses agents : des randonnées pédestres, des tournois de football, des colonies de vacances pour leurs enfants* ».

A travers ces faveurs, le Ministère cherche à améliorer leur performance sociale. Selon le DRH : « *nous cherchons à travers les faveurs accordées à améliorer la satisfaction, la motivation et le bien-être de nos agents* ».

Par ailleurs, ces faveurs sont mues par des logiques de solidarité, d'entraide, de gratuité, de compassion. Ces valeurs sont partagées par la société sénégalaise. Cela implique que les PGRH perçues comme porteuses de RSO intègrent les valeurs de l'environnement socio-culturel.

Quant à la gestion des relations sociales, elle se manifeste d'abord par la liberté syndicale. Nous notons les propos suivants du chef de division des interventions sociales : « *nous respectons le droit de l'ensemble du personnel à constituer et à s'affilier à des syndicats de leur choix* ». Les agents des directions sont plus représentatifs au niveau des syndicats.

A cela s'ajoute des moyens parallèles d'association pour l'ensemble du personnel. A cet effet, le DRH déclare : « *nous avons des amicales et des associations au sein du Ministère* ». Des cadres sociocommunautaires sont aussi mis en place. Il s'agit d'espaces de rencontres et d'échanges entre les agents du Ministère ou des membres de leur famille.

La gestion des relations sociales au Ministère vise à mettre en place un dispositif permettant de contribuer au développement du dialogue social. Le but est d'instaurer un bon climat social.

**Tableau 2 : Les PGRH perçues comme porteuses de RSE et leurs déterminants**

PGRH perçues comme porteuses de RSE		Déterminants
Catégories	Unités d'analyse	
Développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation certifiante</li> <li>- Coaching</li> </ul>	<i>Amélioration de la performance (performance des agents, rendement des services)</i>
Santé et sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un comité d'hygiène et de sécurité au travail</li> </ul>	<i>Respect du droit des salariés</i>
Faveurs aux salariés et aux membres de leur famille	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'une mutuelle sociale</li> <li>- Cadeaux offerts aux agents et aux membres de leur famille à certaines occasions (journée de la femme, Noël, etc.)</li> <li>- Organisation d'activités socio-éducatives</li> </ul>	<i>Amélioration de la performance sociale (satisfaction, motivation, bien-être)</i>  <i>Valeurs socio-culturelles</i>
Gestion des relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liberté syndicale</li> <li>- Mise en place d'espace de rencontres et d'échanges (amicales, associations, cadres sociocommunautaires)</li> </ul>	<i>Instauration d'un bon climat social</i>

Source : Auteur

### 3.2. Discussion des résultats

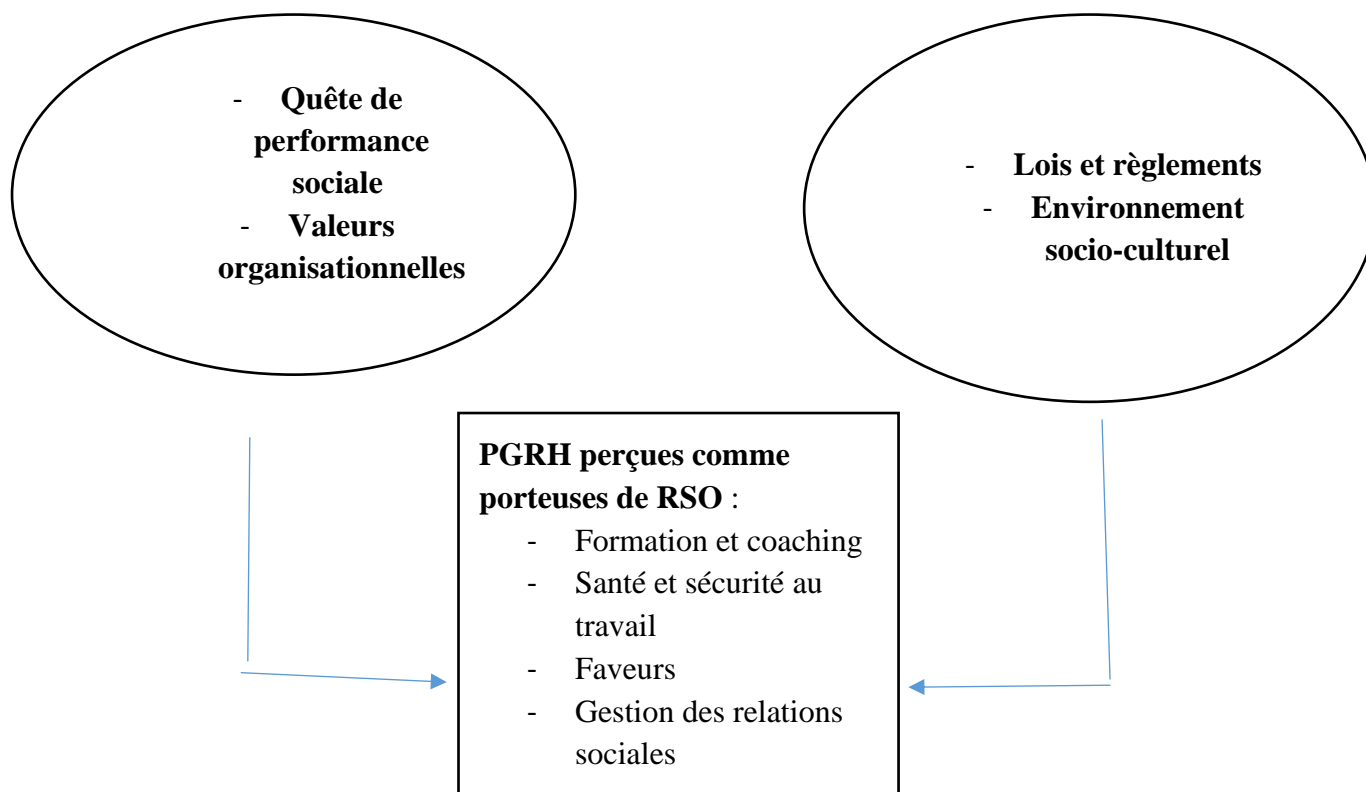
Notre objectif consistait à identifier les PGRH perçues comme porteuses de RSO au MFB et à comprendre les facteurs internes et externes qui les déterminent. Ainsi, une méthode qualitative a été mobilisée. Notre voie de recherche est l'exploration avec comme stratégie de recherche l'étude de cas. Des entretiens semi-directifs ont été effectués auprès du DRH et des chefs de services RH. Les données issues de ces entretiens ont été traitées à travers une démarche d'analyse de contenu thématique.

Nos résultats révèlent que les PGRH perçues comme porteuses de RSO au sein du MFB du Sénégal concernent la formation et le coaching, la santé et la sécurité au travail, les faveurs aux salariés et aux membres de leur famille et la gestion des relations sociales.

La mise en œuvre de PGRH perçues comme porteuses de RSO est motivée principalement par la quête de performance du Ministère. Ce dernier cherche à renforcer la motivation, la satisfaction, le bien-être et la performance individuelle de ses agents. Cela est considérée comme un gage de l'amélioration du rendement des services. Les PGRH perçues comme porteuses de RSO sont aussi déterminées par la volonté de respecter le droit des salariés.

Nous notons également que certaines pratiques sont motivées par des valeurs telles que la solidarité, l'entraide, la solidarité, la compassion. Ces valeurs sont partagées par l'environnement socio-culturel. Nos résultats nous permettent ainsi de proposer le modèle qui suit (voir figure 1).

**Figure 2 : PGRH perçues comme porteuses de RSO et leurs déterminants au MFB du Sénégal**



Source : Auteur

Nos résultats sont corroborés par les recherches de Charbonneau et Caron (2009), de Feige et Essayah (2015), de Lankoande et Ouedraogo (2016). Ces derniers montrent que la formation est perçue comme porteuse de RSO dans le secteur public. La formation s'exprime par des stages dans les centres de formation, l'accompagnement individuel des seniors et des salariés en difficulté. Elle est un levier d'autres pratiques RSO comme la protection de la vie privée.

Les recherches de Charbonneau et Caron (2009), de Feige et Ann (2015), de Bane et Bidi (2021), et de Taibi (2022) appuient également nos résultats. Elles révèlent que la santé et la sécurité au travail est considérée comme une PGRH porteuses de RSO dans les entreprises du secteur public. Cette pratique se caractérise par la protection sociale des salariés, et des pratiques permettant d'améliorer la santé des salariés à l'instar de l'installation d'une salle de sport.

Par ailleurs, les travaux de Bane et Bidi (2021) et Taibi (2022) corroborent nos résultats. Ils montrent que les entreprises du secteur public en Afrique perçoivent les faveurs aux salariés comme une PGRH porteuse de RSO. Ces faveurs se manifestent par la prise en charge de frais de participation de pèlerinage aux lieux saints de l'Islam et de la Chrétienté, la subvention de déjeuner des agents.

Les recherches de Charbonneau et Caron (2009) et de Feige et Essayah (2015) étayent également nos résultats. Elles montrent que la gestion des relations sociales est perçue comme une PGRH porteuse de RSO dans les entreprises du secteur public. Cette gestion des relations sociales s'exprime par le maintien de relations harmonieuses au travail et l'appui au dialogue social.

Cependant, nos résultats montrent que la gestion de la diversité n'est pas une préoccupation du MFB. Ils infirment les travaux de Bah et al (2011) et de Feige et Essayah (2015). Cela laisse penser que la diversité n'est pas une préoccupation principale au MFB.

En ce qui concerne les déterminants des PGRH perçues comme porteuses de RSO, nos résultats sont corroborés par les recherches de Charbonneau et Caron (2009), Feige et Essayah (2015), et Lankoande et Ouedraogo (2016). Ces derniers montrent que les PGRH perçues comme porteuses de RSE visent l'amélioration de la motivation, du bien-être et de la productivité des salariés.

En ce sens, nos résultats peuvent être expliqués par la théorie des ressources. Ils laissent entrevoir que la RSO constitue une ressource et compétence centrale permettant d'expliquer la performance des organisations (Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney, 2002). Dans ce même ordre d'idée, l'argument du Business Case explique nos résultats. Il stipule que l'engagement RSO permet aux organisations d'obtenir de leurs salariés une meilleure motivation et productivité (Igalens, 2012).

Par ailleurs, la vision utilitariste de la théorie des parties prenantes explique nos résultats. Elle formule que la prise en compte des intérêts des parties prenantes est une condition de la performance des organisations (Donaldson et Preston, 1995).

Nos résultats sont également corroborés par les recherches de Charbonneau et Caron (2009). Ces auteurs montrent que les organisations mettent en place des pratiques de RSO pour se conformer à la loi.

Nous trouvons également que les PGRH perçues comme porteuses de RSE sont mues par des valeurs organisationnelles telles que la solidarité, le partage, l'entraide, la compassion. Ces valeurs sont partagées par l'environnement socio-culturel. Ainsi, la théorie néo-institutionnelle explique nos résultats. Elle mentionne que les organisations cherchent à être légitimes. Pour cela, elle épouse des pratiques inspirées de la loi et de la culture (Meyer et Rowan, 1977).

Sur le plan managérial, nos résultats interpellent les managers à plusieurs niveaux. Ils nous renseignent que la RSO peut être prise en charge dans l'administration publique par la GRH. Ainsi, la RSO se manifeste à travers des PGRH prises en charge et développées pour les salariés. Ces pratiques concernent la formation et le coaching, la santé et la sécurité au travail, les faveurs, et la gestion des relations sociales. Notre recherche, va ainsi, projeter les professionnels RH dans l'élaboration de stratégies RH fondées sur des inspirations RSO.

Nos résultats interpellent aussi les professionnels RH sur les sources de la RSO. Ils font voir que les dirigeants doivent être sensibilisés sur les avantages probables de la mise en œuvre de PGRH perçues comme porteuses de RSO. Les dirigeants doivent également être accompagnés en s'appuyant sur des valeurs telles que la solidarité, l'entraide, la compassion, l'empathie. Quant à l'Etat, il doit aller dans le sens de la régulation. En termes de RSO, il faut privilégier le volontarisme et non l'application contraignante, surtout pour les organisations en Afrique qui demeurent des êtres fragiles.

### **Conclusion**

Notre article s'intéressait à la compréhension des PGRH perçues comme porteuses de RSO au MFB et leurs déterminants. Les PGRH perçues comme porteuses de RSO au MFB se résument en formation et coaching, santé et sécurité au travail, faveurs aux salariés et gestion des relations sociales.

Les principales motivations de la mise en œuvre de ces pratiques sont la quête de la performance (motivation, satisfaction, bien être des salariés, rendement des services) et les valeurs organisationnelles telles que la solidarité, l'entraide, la compassion, le partage. Nous notons que ces valeurs ne sont pas spécifiques au Ministère. Elles sont partagées au niveau de l'environnement socio culturel. Nous trouvons aussi que le respect de la loi inspire la mise en place d'un comité d'hygiène et de sécurité au travail. En dépit de ces apports, notre recherche présente des limites qu'il convient de souligner.

Nous relevons d'abord la limite relative à l'échantillon. Nous n'avons interrogé que les managers, laissant en rade les agents. Or que, ces pratiques doivent agir sur les résultats des agents. Par ailleurs, nous n'avons travaillé que sur un cas, ce qui peut limiter le potentiel de découverte. A cet effet, des perspectives de recherche s'ouvrent à nous.

D'abord, il est possible d'étendre les recherches dans le futur en recueillant les PGRH perçues comme porteuses de RSO par les agents, autres que les managers. Ensuite, nous pouvons mener d'autres recherches qualitatives dans les organisations du secteur public. Puis, dans un souci de généralisation, l'approche qualitative de notre étude peut être complétée par des études quantitatives. Enfin, cette recherche devrait nous amener à nous intéresser à d'autres problématiques telles que l'impact des PGRH perçues comme porteuses de RSO sur la performance des organisations du secteur public.

### **Bibliographie**

Allard-Poesi, F. Perret, V. (2014), Fondements épistémologiques de la recherche, dans Raymond-Alain Thiétart, Méthodes de recherche en management, Dunod, 14-46.

Anberrée, A. (2021), George Frederickson Ethique, théorie et pragmatisme, dans les grands auteurs en management public dirigé par Stéphanie Chatelain-Ponroy, Patrick Gibert, Madina Rival et Alain Burlaud, Editions EMS.

Arrègle, J-L. (1995). Le savoir et l'approche resource-based: une ressource et une compétence, Revue française de gestion, septembre-octobre, 84-94.

Ba, O E F. et Ndao, D. (2021), L'administration publique face au défi de la performance dans les pays de l'UEMOA, L'Harmattan Sénégal.

Bane, M F. et Bidi, G. (2021). Les administrations africaines à l'heure de la modernisation : la RSO comme facteur de performance ? Revue Scientifique du Groupe Supdeco Dakar, 3, 31-43.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17(1), 99-120.

Barthe, N. et Belabbes, K. (2016). La GRH socialement responsable : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE, Management et Avenir, 1 (83), 95-113.

Barzelay, M. (2019), *Public Management as a Design-Oriented Professional Discipline*, Edward Elgar Publishing.

Bchara, N S. Dubruc, N. et Berger-Douce, S. (2016). *Le discours de la GRH dans les outils RSE*, RIODD 2016, Jul 2016, Saint Etienne, France hal 01350015.

Besseyre Des Horts, C-H. (2015), *RH au quotidien : 100 fiches*, 2e édition, Dunod.

Carroll, A-B. (1979). *Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.

Charbonneau, M. et Caron, M-A. (2009). *L'engagement de Postes Canada dans la RSE, vecteur d'hybridation identitaire ?* *La Revue des Sciences de Gestion*, 5 (239-240), 79 à 86.

DiMaggio, P. et Powell, W. (1983). *The Iron Cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review*, 48, 147 – 160.

Donaldson, T. et Preston, L E. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications*, *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.

Duchamp, D. et Guery, L. (2015), *La Gestion des Ressources Humaines*, Nathan.

Feige, J. et Essayah, S A. (2015). *La Responsabilité sociale des organisations : une réponse aux changements majeurs d'organisations de service public – l'exemple de la Sécurité Sociale*, Congrès de l'AGRH.

Freeman, R. (1984), *Strategic Management : A stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*, *New York Times Magazine*, 13, September, 32-33, 122, 124 et 126.

Hood, C. (1995). *The New Public Management in the 1980s variations on a theme*, *Accounting Organizations and Society*, 20 (2/3), 93 – 109, Elsevier Science Ltd Printed in Great Britain.

Igalens, J. (2012), *La RSE entre business case et valeur partagée*, dans Jacques Igalens, *La Responsabilité Sociale Des Entreprises : Défis, Risques et Nouvelles Pratiques*, Eyrolles, 13-34.

Igalens, J. et Benraiss, L. (2005). *Aux fondements de l'audit social : Howard. R. Bowen et les églises protestantes*, Acte IAS.

Lankoande, I. et Ouedraogo, A. (2016). *Une mise en perspective exploratoire de la perception de la responsabilité sociétale de l'entreprise au Burkina Faso : regards croisés sur trois entreprises publiques*, *Journal Ouest-Africain des Sciences de Gestion* ISSN 2424-7413, 1(1), 1-109.

Martory, B. et Crozier, D. (2016), *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, 9<sup>ème</sup> édition, Dunod.

Masoud, N. (2017). *How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR*, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2:4 DOI 10.1186/s40991-0170015-y.

Meyer, J. et Rowan, B. (1977), *Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony*, *American Journal of Sociology*, 83, 340 – 363.

NGAHA A. (2011) : « RSE et service public : oppositions, juxtapositions, et articulations : le cas de France Télécom », Thèse de doctorat en gestion et management. Université Paris-Est.

Ngok Evina, J-F. (2018). Responsabilité sociale et Gestion des ressources humaines : une relation ambiguë, *Recherches en Sciences de Gestion*, 2 (125), 149 à 174.

Norme ISO 26000. (2010), Lignes directrices sur les principes, concepts, les questions centrales et les domaines relatifs à la responsabilité sociétale des organisations.

Lo, A K. et Diakhaté, M. (2022), *Organisation et performance de l'administration publique*, L'Harmattan Sénégal.

Peretti, J-M. et Laffargue, J-L. (2013), *Audit social et performances responsables*, *Qualitique*, N° 241, mars.

Petit, S C. et Durieux, F. (2014), *Explorer et tester : les deux voies de la recherche*, dans *Méthodes de recherche en management* (Raymond-Alain Thiétart), Dunod, 76-104.

Pichault, F. et Nizet, J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines : Approches contingente et politique*, Editions du Seuil.

Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review*, may-june, 79-91.

Rousseau, S. (2008). *Entreprises publiques et développement durable*, *Revue française de gestion*, 5 (185), 47 à 64.

Štreimikienė, D. et Pušinitė, R. (2009), *The role of public sector in corporate social responsibility development in Lithuania*, *Economika* 86.

Taibi, H B A. (2022). *La responsabilité sociale dans le secteur public marocain : vers le développement durable*, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5 (2).

Ulrich, D. et Brockbank, W. (2010), *RH : création de valeur pour l'entreprise*, De Boeck.

Visser, W. (2008), *Corporate Social Responsibility in Developing Countries*, in *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility: Psychological and Organizational Perspectives*, Oxford University Press.

Zitouni, I. et Merhoun, M. (2018). *La responsabilité sociétale des entreprises des entreprises publiques algériennes - Etat des lieux des entreprises publiques algériennes*, *Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale*, 1 – 17.